

MASTERTHESIS

LEIDERSCHAP IN HET MKB

EEN ONDERZOEK NAAR HET EFFECT VAN
LEIDERSCHAPSSTIJL OP BEVLOGENHEID EN
BETROKKENHEID VAN WERKNEMERS IN HET MIDDEN- EN
KLEINBEDRIJF

M. (Monique) Snellink
Psychologie

Afstudeerrichting: Arbeids- en Organisatie Psychologie
Faculteit: Gedragwetenschappen
Universiteit: Universiteit Twente
Student nummer: 0063878

Januari 2012

Universiteit Twente, Enschede
Department of Psychology of Conflict, Risk & Safety (PCRS)
1e Begeleider: Dr. Ir. P.W. (Peter) de Vries
2e Begeleider: Prof. Dr. E. (Ellen) Giebels

ROS Managementregie, Eibergen
Begeleider: M.M.G.J. (Mark) Geessink

Leiderschap in het MKB

Een onderzoek naar de invloed van leiderschapsstijl op bevoegenheid en betrokkenheid van werknemers in het midden- en kleinbedrijf, en de rol hierin van vertrouwen en waargenomen dreiging van de economische situatie.

Monique Snellink

Universiteit van Twente, Enschede

Januari 2012

Afstudeerbegeleiders Universiteit Twente:

Dr. Ir. P.W. (Peter) de Vries

Prof. Dr. E. (Ellen) Giebels

Begeleider afstudeerbedrijf ROS Managementregie:

M.M.G.J. (Mark) Geessink

Voorwoord

Begin februari 2011 ben ik gestart met mijn afstudeeronderzoek bij organisatieadviesbureau ROS Managementregie in Eibergen. ROS Managementregie is een jong en dynamisch bedrijf dat zich bezig houdt met het geven van extern organisatie-, personeels- en managementadvies bij onder andere overnames, reorganisaties en onderhandelingen. Zij boden mij de kans om wat dichterbij de praktijk een onderzoek uit te voeren en een kijkje te nemen in hun keuken. De tijd dat ik hier ben geweest, heb ik als leuk en leerzaam ervaren. Het heeft mijn blik verruimd en bijgedragen aan de benodigde kennis voor mijn onderzoek.

Het onderzoek wat ik heb uitgevoerd namens ROS gaat over de manier van leidinggeven in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Aanleiding hiervoor was dat het meeste onderzoek wat al gedaan is over leiderschap uitgevoerd is onder beursgenoteerde bedrijven en niet zozeer specifiek in het MKB. Aangezien de klanten van ROS vooral bedrijven uit het MKB zijn, wilden zij specifiek wetenschappelijk advies kunnen geven aan hun klanten.

Bij deze wil ik mijn dank betuigen aan de vennoten die aan het roer staan van ROS Managementregie - Mark Geessink, Djuri Jámbor en Han van Beek - die het voor mij mogelijk hebben gemaakt dit onderzoek te realiseren. En, al mijn 'collega's' die mij altijd (ook al hadden zij het zelf erg druk) wilden helpen en de nodige tips, adviezen en inzichten gaven: bedankt! Daarnaast wil ik ook de directeuren en medewerkers van de bedrijven bedanken die hebben meegeholpen aan mijn onderzoek.

Wie een belangrijke rol heeft gespeeld in het onderzoeksproces is mijn eerste begeleider binnen de Universiteit Twente: Peter de Vries. Hij zorgde er altijd voor dat ik weer op de rails terecht kwam wanneer ik door de bomen het bos niet meer zag en hij gaf mij ondersteuning waar nodig. Het was fijn om met hem samen te werken. Dankjewel Peter.

Verder wil ik Ellen Giebels bedanken voor het op zich nemen van de rol van tweede begeleider.

En, 'last but not least', mijn lieve ouders en vrienden die me niet alleen tijdens mijn afstudeeronderzoek, maar gedurende mijn gehele studie hebben gesteund in alle opzichten. Zonder hen was ik nooit gekomen tot waar ik nu ben.

Enschede, 21 december 2011

Inhoudsopgave

Abstract	6
Samenvatting	7
Introductie	8
Theoretisch kader	10
<i>Context: midden- en kleinbedrijf</i>	10
<i>Transactioneel en transformationeel leiderschap</i>	11
<i>De effecten op attitudes</i>	13
<i>Bevlogenheid.</i>	13
<i>Affectieve betrokkenheid.</i>	15
<i>Het effect van vertrouwen</i>	16
<i>Interactie van dreiging</i>	17
<i>Additionele leiderschapsstijlen</i>	19
Methode.....	22
<i>Respondenten</i>	22
<i>Gebruikte onderzoeksmethode</i>	23
<i>Procedure</i>	26
Resultaten	27
<i>Beschrijvende statistieken</i>	27
<i>Het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op bevlogenheid</i>	28
<i>Het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op betrokkenheid</i>	28
<i>Vertrouwen als mediator</i>	29
<i>De modererende invloed van dreiging</i>	33
<i>Het effect van autocratisch en passief leiderschap op bevlogenheid en betrokkenheid</i>	34
Discussie.....	35
<i>Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	38
<i>Theoretische en praktische implicaties</i>	40
Referenties.....	42
Appendices	49
<i>Appendix 1 Correlatietabel</i>	49
<i>Appendix 2 Tabellen van de regressieanalyses en mediatieanalyses</i>	50
<i>Appendix 3 Tabellen van de moderatoranalyse</i>	51

Abstract

This study has attempted to increase the knowledge of leadership effectiveness within SMEs. This is done by exploring the direct and indirect effects of different leadership styles on the employee attitudes work engagement and commitment. Particular attention is paid to the transformational and transactional leadership style. Hypotheses were tested by using questionnaires collected from 18 firms belonging to the Dutch SMEs. The results of the regression analysis show that transformational has a positive effect on work engagement and commitment and is a better predictor of both outcomes than transactional leadership. Furthermore, the results of the mediation analysis show that the relationship between transformational leadership behavior on both employee attitudes (work engagement and commitment) is mediated by trust. Also a moderating effect has been found of perceived threat of the economic situation on the relationship between transactional leadership and work engagement. The more threat is perceived by employees, the less effective transactional leadership is.

Keywords: leadership transformational transactional charismatic work engagement
commitment trust threat

Samenvatting

In dit onderzoek is getracht de kennis te vergroten van leiderschapseffectiviteit binnen het midden- en kleinbedrijf. Dit is gedaan door te onderzoeken welke directe en indirecte effecten verschillende leiderschapsstijlen hebben op de werknemershoudingen bevoegenheid en betrokkenheid. Vooral is hierbij gekeken naar de transformationele en transactionele leiderschapsstijl. Hypotheses zijn getoetst door het toepassen van schriftelijke vragenlijsten verzameld uit 18 bedrijven behorende tot het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. De resultaten van de regressieanalyses tonen aan dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op bevoegenheid en betrokkenheid en een betere voorspeller is voor beide uitkomsten dan transactioneel leiderschap. Daarnaast tonen de resultaten van de mediatieanalyse aan dat de relatie tussen transformationeel leiderschap op beide werknemershoudingen (bevoegenheid en betrokkenheid) wordt gemedieerd door vertrouwen. Tevens is er sprake van een modererend effect van waargenomen dreiging van de economische situatie op de relatie tussen transactioneel leiderschap en bevoegenheid. Hoe meer waargenomen dreiging, hoe minder effectief transactioneel leiderschap is.

Sleutelwoorden: leiderschap transformationeel transactioneel charismatisch
bevoegenheid betrokkenheid vertrouwen dreiging

Introductie

De economische crisis in 2008-2009 raakte veel bedrijven hard. Sommige bedrijven zijn er inmiddels al weer bovenop gekrabbeld, maar nog een groot aantal bedrijven verkeren in zwaar weer. In de laatste 12 maanden zag nog een aanzienlijk deel van de Nederlandse bedrijven de vraag naar hun producten en diensten afnemen (Brookz.nl). Toch zijn er ook bedrijven die zich staande hebben weten te houden tijdens de storm. Waarin onderscheiden deze bedrijven zich van elkaar?

Een belangrijk aspect hierin is leiderschap. Veel organisaties zien leiderschap als een cruciale bron om een competitief voordeel mee te behalen (McCall, 1998 geciteerd in Day, 2000; Vicere & Fulmer, 1998 geciteerd in Day, 2000; Grant, 1991). Leiderschap kan geclassificeerd worden in verschillende stijlen. Een veel gemaakt onderscheid dat in leiderschap wordt gemaakt, en waar andere stijlen zoals autocratisch en passief leiderschap op terug vallen, is tussen transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap is gericht op een ruilrelatie van prestatie en beloning tussen werknemer en werkgever; transformationeel leiderschap speelt meer in op het individu en is meer gericht op inspiratie en motivatie van werknemers. Voornamelijk transformationeel leiderschap hangt positief samen met veel belangrijke organisatie-uitkomsten (Bass & Riggio, 2006). In dit onderzoek zal de effectiviteit van leiderschap gemeten worden aan de hand van de werknemershoudingen bevlogenheid en betrokkenheid. Bevlogenheid is een positief, affectief-motivationeel werk-gerelateerde toestand van opperste voldoening (Schaufeli & Bakker, 2004) en wordt door meerdere onderzoekers erkent als een zeer belangrijke voorspeller voor werkprestatie (Bakker, 2009; Schaufeli & Salanova, 2007). De rol van de leider in het bevorderen van bevlogenheid op het werk heeft tot op heden weinig aandacht gekregen (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011) dus het bepalen van de effectiviteit van leiderschap op bevlogenheid zal van theoretisch toegevoegde waarde zijn.

Naast bevologenheid is ook betrokkenheid een relevante gedragsvoorspeller. Betrokkenheid kan worden omschreven als ‘de mate van acceptatie en de bereidheid om zichzelf toe te wijden aan de doelen en waarden van de organisatie’ (Ellemer, De Gilder, & Van Den Heuvel, 1998). Werknemers die zich sterk betrokken voelen, zullen minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten.

Om nog dieper in te gaan op de effectiviteit van leiderschap, zal ook worden onderzocht hoe dit proces kan worden verklaard. Er is namelijk behoefte om meer aandacht te besteden aan het begrijpen van de onderliggende mechanismes en processen waardoor leiderschap werk-gerelateerde attitudes, zoals betrokkenheid, beïnvloedt om een completer begrip te krijgen van de werking van leiderschap (Bass, 1999; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Dit zal getoetst worden aan de hand van *vertrouwen*, aangezien uit diverse studies is gebleken dat vertrouwen van de volger in de leider een belangrijke factor in het leiderschapsproces is (Jung & Avolio, 2000).

Het is bovendien interessant om erachter te komen of de storm voor sommige bedrijven nog steeds woedt, hoe zij de huidige economische situatie ervaren en of dit invloed heeft op de leiderschapseffectiviteit. Gardner en Avolio (1998) merkten namelijk op dat de perceptie die volgers hebben van turbulentie uit de omgeving, zoals een crisis, bijdrage leveren aan het al dan niet naar voren komen van een leiderschapsrelatie. Vandaar dat het relevant is om de perceptie van dreiging die men ondervindt door de huidige economische situatie mee te nemen in dit onderzoek.

Tenslotte zijn er in de afgelopen jaren al vele boeken en artikelen over leiderschap geschreven en gepubliceerd (Day, 2000; Yukl, 1989, p. 10). Echter, voor deze onderzoeken zijn vooral metingen gedaan binnen grote, beursgenoteerde bedrijven. Onderzoekers hebben zich nog weinig gericht op het midden- en kleinbedrijf (hierna: MKB). Dit is opmerkelijk, aangezien 99% van het bedrijfsleven bestaat uit het midden- en kleinbedrijf, zij

verantwoordelijk zijn voor 58% van de totale omzet en werkgelegenheid bieden aan 60% van de werknemers (“Informatie over het MKB in Nederland”, z.j.). Het kan een serieuze bedreiging vormen voor de generaliseerbaarheid van wetenschappelijk onderzoek dat onderzoekers zich grotendeels richten op grote bedrijven en amper op het MKB (Faems, Sels, De Winne, & Maes, 2005), omdat mens- en organisatieprocessen binnen het MKB wezenlijk anders zijn dan binnen grote bedrijven (Koch & De Kok, 1999). Door middel van dit onderzoek zal daarom een poging worden gedaan om de vele wetenschappelijk literatuur die er al bestaat over leiderschapsstijlen in grote bedrijven aan te vullen met kennis van leiderschap binnen het MKB. Bovendien zou dit onderzoek kunnen fungeren als een richtlijn voor leiderschapontwikkeling voor leiders in het MKB, omdat het onderzoek kennis zal verschaffen over welke leiderschapsstijlen het meest effectief zijn binnen de context MKB.

Eerst zal de effectiviteit van de leiderschapsstijlen op bevlogenheid en betrokkenheid worden bepaald. Ten tweede zal worden onderzocht of leiderschap bevlogenheid en betrokkenheid van werknemers verklaart via vertrouwen. Als derde zal de modererende rol van de waargenomen dreiging van de economische situatie worden onderzocht.

Op basis van bovenstaande wordt de probleemstelling van dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

Welke invloed heeft leiderschapsstijl op de bevlogenheid en betrokkenheid van werknemers binnen het MKB, kan deze relatie worden verklaard door vertrouwen en varieert deze relatie met de waargenomen dreiging van de economische situatie?

Theoretisch kader

Context: midden- en kleinbedrijf

Tot het MKB worden bedrijven gerekend met maximaal 250 medewerkers (“SME definition”, z.j.). Het MKB verschilt wezenlijk van grote beursgenoteerde bedrijven in onder andere de zin van organisatiestructuur en relaties tussen de algemeen directeur en zijn medewerkers. Ze

zijn vanwege het beperkte aantal werknemers functies minder gespecialiseerd in vergelijking met grotere bedrijven en medewerkers voeren vaak verschillende taken uit die meestal niet overeenkomen met de functieomschrijving (Koch & De Kok, 1999). Een ander kenmerk is het informele karakter; regels, procedures en taken zijn minder geformaliseerd en indirect. Bovendien is de communicatie tussen werknemer en werkgever vaak informeel, erg direct en meer flexibel dan in grotere bedrijven (Koch & De Kok, 1999). Verder is, in tegenstelling tot grote bedrijven, de werkgever vaak de enige aandeelhouder (ook wel genoemd: directeur grootaandeelhouder (DGA)) en door deze dominante positie kunnen beslissingen vaak snel worden gemaakt. Hij of zij heeft soms wel een groepje mensen onder zich (het management team) die een adviserende rol hebben en een klankbord zijn, maar zij hebben geen beslissingsbevoegdheid. Daardoor zijn vaak ook de waarden, houdingen en lange-termijn doelen van deze dominante coalitie die van de werkgever. Omdat er geen compromissen hoeven te worden gesloten, hebben kleinere bedrijven een duidelijk voordeel op grotere bedrijven (Koch & De Kok, 1999).

Transactioneel en transformationeel leiderschap

Als we het hebben over leiderschap, dan is een veel gemaakt onderscheid die tussen transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap (Bass & Riggio, 2006, p.4). Transactionele leiders leiden aan de hand van sociale uitwisseling; zij bieden financiële beloningen voor productiviteit of ontzeggen beloningen voor het ontbreken hiervan. Dit ruilproces tussen leider en medewerker, bestaat volgens Bass (1997) uit drie componenten: contingent belonen (werknemers belonen op basis van hun prestaties), actief 'management-by-exception' (prestaties controleren op fouten en direct corrigeren) en passief 'management-by-exception' (wachten op fouten voordat wordt ingegrepen). Het gaat hierbij *niet* om leiderschap dat leider en ondergeschikte aan elkaar verbindt in een onderling streven naar een hoger doel (Burns, 1978, p. 20). Bij transformationeel leiderschap echter gebeurt dit wel. Er is

sprake van wederzijdse stimulering en steun om elkaar te verheffen naar een hoger gemeenschappelijk doel en hogere niveaus van motivatie en moraliteit (Burns, 1978, p. 20, p. 425). De transformationele leider herkent en benut bestaande behoeftes van de ondergeschikte en zoekt naar zijn mogelijke motieven. Verder is de transformationele leider iemand met een sterke betrokkenheid en overtuiging, die zijn visie kan overdragen op zijn medewerkers en ze op die manier enthousiasmeert voor hun taken. Hij zal medewerkers uitdagen problemen vanuit een nieuw perspectief te benaderen, en ondersteuning en coaching geven. Transformationeel leiderschap speelt naast het geven van een beloning voor prestaties dus ook in op het individu (Bass & Riggio, 2006, p.4) en is meer gericht op inspiratie en motivatie dan transactioneel leiderschap.

Transformationeel leiderschap bestaat uit vier componenten: inspiratie, beïnvloeding vanuit idealen, intellectuele stimulatie en individuele consideratie (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993). Inspiratie (zorgen voor visie en betekenis) en beïnvloeding door middel van idealen (zich zo gedragen dat dit bij medewerkers bewondering wekt) worden vaak als gecombineerde factor gezien en komen overeen met de gedragingen die worden beschreven in de charismatische leiderschapstheorie (Bass & Avolio, 2003; Bass & Riggio, 2006). De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) beaamden dit laatste en volgens hen zijn de overige twee dimensies, intellectuele stimulatie (medewerkers uitdagen problemen vanuit een nieuw perspectief te benaderen) en individuele consideratie (het geven van ondersteuning, aanmoediging en coaching aan medewerkers), niet terug te vinden in de modellen van transformationeel leiderschap (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Deze gedragingen kunnen volgens De Hoogh en haar collega's gezien worden als op 'empowerment' gericht leiderschap, waarbij de leidinggevende individuele aandacht voor zijn of haar medewerkers heeft en hen stimuleert zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. Hierbij richt de leider zich op het vergroten

van de zelfeffectiviteit van medewerkers. Volgens de De Hoogh et al. (2004) kan transformationeel leiderschap zodoende beter geclassificeerd worden als *charismatisch en op empowerment gericht leiderschap*.

Transformationeel leiderschap wordt vergeleken met transactioneel leiderschap gezien als een krachtigere en complexere vorm van leiderschap (Burns, 1978, p. 4). Transformationeel of charismatisch leiderschap bouwt voort op transactioneel leiderschap, waardoor te verwachten is dat *charismatisch en op empowerment gericht leiderschap* aan het voorspellend vermogen van transactioneel leiderschap wat betreft de voorspelling van effectiviteit iets extra's toevoegt (De Hoogh et al., 2004). Verder is uit diverse studies, waaronder meta-studies van Judge en Piccolo (2004) gebleken dat transformationeel of charismatisch leiderschap positief gerelateerd is aan leiderschapseffectiviteit en tal van andere belangrijke organisatie-uitkomsten: productiviteit, tevredenheid met het werk, tevredenheid met de leidinggevende, intrinsieke motivatie, zelfeffectiviteit en creativiteit (Bass & Riggio, 2006, p. 50-54; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

De effecten op attitudes

Bevlogenheid.

Werkbevlogenheid is een grote succesfactor in hedendaagse organisaties (Stander & Rothmann, 2010). Werknemers die zich bevlogen voelen hebben veel energie, zijn enthousiast over hun werk en gaan vaak zo op in hun werk dat de tijd vliegt (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Bevlogenheid kan worden gedefinieerd als een positieve, aanhoudende, werk-gerelateerde mentale staat van voldoening dat wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). *Vitaliteit* wordt gekenmerkt door hoge niveaus van energie en mentale veerkracht tijdens het werk, de bereidheid om de inspanning te investeren in het werk, en

doorzettingsvermogen bij moeilijkheden. *Toewijding* wordt gekenmerkt door een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging. Het derde kenmerk van bevlogenheid is *absorptie*, dat wordt gekenmerkt door het volledig geconcentreerd zijn en opgaan in het werk, een gevoel dat de tijd snel voorbij gaat, en moeilijkheden bij het losmaken van jezelf van het werk (Schaufeli et al., 2002; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Recent onderzoek suggereert echter dat vitaliteit en toewijding de kerndimensies van bevlogenheid vormen (b.v., Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006).

Volgens het Job Demand Research (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) leidt de aanwezigheid van hulpbronnen op het werk tot bevlogenheid, motivatie en een positieve werkhouding (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007); een afwezigheid hiervan leidt vaak tot een burn-out (gevoel van uitputting en het werk beu zijn) (Schaufeli et al., 2002). Enkele van deze hulpbronnen zijn: intrinsieke motivatie, ontplooiingsmogelijkheden, dagelijkse coaching, sociale steun van de directe leiding, sociale steun van de collega's, sociale steun van de privé-omgeving, zelfbeschikking (autonomie), feedback, inspraak en communicatie. Volgens Schaufeli en Bakker (2004; Bakker & Schaufeli, 2008) is er een sterk positief verband tussen de sociale steun en coaching van de direct leidinggevende en de bevlogenheid van werknemers. Charismatisch en op empowerment gerichte (verder genoemd: transformationele) leiders hebben in tegenstelling tot transactionele leiders individuele aandacht voor hun medewerkers. Zij geven ze ondersteuning en coaching (De Hoogh et al., 2004) in tegenstelling tot transactionele leiders (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Daarom is te verwachten dat:

H1a: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op bevlogenheid

H1b: Transformationeel leiderschap is een betere voorspeller voor bevlogenheid dan transactioneel leiderschap

Affectieve betrokkenheid.

Naast bevlogenheid is betrokkenheid een attitude die gerelateerd is aan de stijl van leidinggeven. Betrokkenheid wordt geassocieerd met bevlogenheid en tevredenheid. Echter zijn dit wezenlijk empirisch verschillende constructen en dus een verschillende aspecten van werk-gehechtheid (Hallberg & Schaufeli, 2006). De betrokkenheid van medewerkers verwijst naar de mate van acceptatie en de bereidheid om zichzelf toe te wijden aan de doelen en waarden van de organisatie (Ellemers, De Gilder, & Van Den Heuvel, 1998). Hierin is affectieve bevlogenheid de meest relevante gedragsvoorspeller (Mathieu & Zajac, 1990) en verwijst naar de mate waarin de mensen een betekenis van identificatie en betrokkenheid met een organisatie ervaren (Allen & Meyer, 1996). Het is gebleken dat affectieve betrokkenheid positief is verbonden met zowel individuele prestaties op het werk als bedrijfsprestaties in verschillende omgevingen (Allen & Meyer 1996; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Sharma & Irving, 2005). Betrokken werknemers presteren beter, zijn minder geneigd om de organisatie te verlaten en gedrag te vertonen dat strijdig is met het zelfbelang (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Betrokkenheid is geen gedraging, maar een hulpmiddel voor het verklaren van gedrag (Torka, 2003). Verschillende onderzoekers hebben geconcludeerd dat affectieve betrokkenheid erg relevant is als een gedragsvoorspeller (b.v., Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1996). Binnen affectieve betrokkenheid van werknemers kan onderscheid worden gemaakt in onder andere affectieve betrokkenheid met de organisatie en affectieve betrokkenheid met de leidinggevende. Deze vormen van betrokkenheid zullen beide worden meegenomen in het onderzoek.

Leiderschap is een belangrijke determinant voor betrokkenheid en zij worden vaak positief met elkaar geassocieerd (Avolio et al., 2004). Volgens Bass en Riggio (2006) probeert een transformationeel leider de betrokkenheid van de volger te vergroten. Hij of zij is hiertoe in

staat omdat hij of zij meer persoonlijke betrokkenheid schept tussen zichzelf en zijn of haar volgers, door het stellen van een gemeenschappelijke visie, missie en doelen en ze te betrekken in de besluitvorming (Avolio et al., 2004). Een transactioneel leider is daarentegen niet zo zeer gericht op de binding met zijn of haar volgers, maar meer op de ruilrelatie. Het is dus te verwachten dat:

H2a: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op affectieve betrokkenheid

H2b: Transformationeel leiderschap is een betere voorspeller voor affectieve betrokkenheid met de organisatie dan transactioneel leiderschap

H2c: Transformationeel leiderschap is een betere voorspeller voor affectieve betrokkenheid met de leidinggevende dan transactioneel leiderschap

Het effect van vertrouwen

Tot nu toe is gekeken naar de directe effecten van leiderschapsstijl op werknemershoudingen. Echter is nog niet duidelijk hoe dit leiderschapsproces verklaard kan worden. Een belangrijke factor in het transformationele leiderschapsproces, met name de relatie tussen leidinggevende en medewerker, is vertrouwen (Podsakoff et al., 1990; Jung & Avolio, 2000). Vertrouwen in de zin van het vertrouwen in het integer en eerlijk behandelen van de medewerker door de leidinggevende, het gevoel van loyaliteit en de mate van steun naar de leider toe (Podsakoff et al., 1990). Als er geen of weinig sprake van vertrouwen is in de leidinggevende, dan is te verwachten dat een werknemer minder geneigd is om zich betrokken te voelen bij zijn of haar leidinggevende of om bevlogen aan het werk te zijn. Vertrouwen is samen met respect een belangrijke motivatie voor medewerkers om te presteren (Yukl, 1989; Podsakoff et al., 1990; Jung & Avolio, 2000).

Te verwachten is dat het vertrouwen wat werknemers hebben in hun leidinggevende onder andere afhangt van de manier waarop de leidinggevende leiderschap vertoont. Het is aannemelijker dat er vertrouwen is wanneer er een sociale band is gecreëerd tussen een

werknemer en zijn of haar leidinggevende (in bijvoorbeeld een transformationele relatie), dan in het geval waar instrumentele beoordelingen meer van belang zijn (in bijvoorbeeld een transactionele relatie) (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999). Dus, omdat transformationele leiders meer relationeel zijn en gericht op het individu is te verwachten dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in de relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemershoudingen. Door het intellectueel stimuleren van hun volgers om problemen te overdenken en om risico's te nemen, en hierbij een persoonlijk voorbeeld te geven, winnen transformationele leiders het vertrouwen van hun volgers (Pillai et al., 1999).

Tot op heden heeft vertrouwen weinig aandacht gekregen als potentiële mediator (Yukl, 1989; Podsakoff et al., 1990). Toch zijn er al enkele studies uitgevoerd waarbij vertrouwen als mediator is gevonden tussen transformationeel leiderschap en 'organizational citizenship behavior' (meer werk verrichten dan verwacht wordt) (Podsakoff et al., 1990), tevredenheid met het werk (Jung & Avolio, 2000; Liu, Siu, & Shi, 2010), werkstress (Liu et al., 2010) en betrokkenheid (Dirks & Ferrin, 2002). Op basis van bovenstaande wordt er het volgende verwacht:

H3a: Vertrouwen medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid

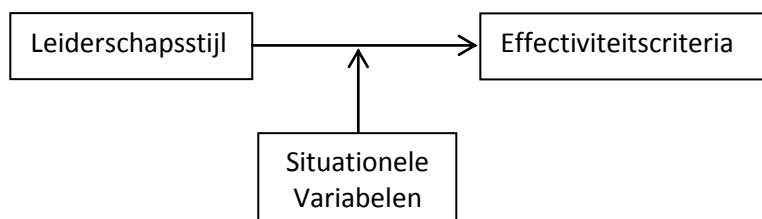
H3b: Vertrouwen medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid met de organisatie

H3c: Vertrouwen medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid met de leidinggevende

Interactie van dreiging

Naast de te verwachten mediërende invloed van vertrouwen kan ook de waargenomen dreiging van de huidige economische situatie een rol spelen in het leiderschapsproces. Avolio et al. (2009) constateerden in een review over onderzoek naar leiderschap dat de focus binnen

leiderschapsonderzoek tot 20 jaar geleden vooral heeft gelegen op individuele karakteristieken en dat de rol van de omgeving op het leiderschapsproces minder aandacht heeft gekregen. Tegenwoordig wordt het leiderschapsproces steeds meer gezien als een complex sociaal-dynamisch proces en richt de wetenschap zich niet meer alleen op de leider, maar ook op volgers, cultuur en omgeving (b.v., Blight, Kohles, & Meindl, 2004; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Volgens de situationele leiderschapsbenadering zijn situationele factoren, waaronder de aard van de externe omgeving, van belang in het leiderschapsproces. Verschillende leiderschapsstijlen zullen in verschillende situaties effectief zijn en een bepaalde leiderschapsstijl is niet in alle situaties optimaal. Deze theorie wordt ook wel de contingentiëbenadering genoemd, waarbij de effectiviteit van de leiderschapsstijl contingent is aan de situatie (Yukl, 1989).



Figuur 1. Contingentiëmodel (gebaseerd op Yukl, 1989, p. 7)

Door een situationele factor op te nemen in het onderzoeksmodel worden twee leiderschapsbenaderingen geïntegreerd, iets wat tot enkele jaren terug nog weinig gedaan werd (Avolio et al., 2009; Yukl, 1989).

Gardner en Avolio (1998) merkten op dat de perceptie die volgers hebben van turbulentie uit de omgeving, zoals een crisis, bijdrage leveren aan het al dan niet naar voren komen van een transformationele/charismatische relatie. Wanneer mensen zich bedreigd voelen, zijn ze meer bereid om charismatisch leiderschap te accepteren. Het hoeft hierbij niet per se te gaan over objectieve dreiging; waargenomen dreiging is voldoende (Padilla et al., 2007). Bovendien maakt het mensen 'charisma-hongerig', als gevolg van het wegvallen van oude

waarden en rituelen, groeien de angsten en zorgen (Bass, 1990, p.196). Dit maakt charismatisch leiderschap bijzonder effectief in tijden van (waargenomen) crisis. Verder kaartten Bass en Riggio (2006) aan in hun boek dat wanneer leiders worden geconfronteerd met een stabiele, voorspelbare omgeving meer transactioneel leiderschap waarschijnlijker is om naar voren te komen en relatief effectief is. Meer transformationeel leiderschap is aannemelijker om naar voren te komen in organisaties en is effectief wanneer leiders worden geconfronteerd met een onstabiele, onzekere en turbulente omgeving (Bass, 1985). Het is daarom te verwachten dat de waargenomen dreiging van de omgeving (een verschillende) invloed heeft op de effectiviteit van de leiderschapsstijlen. Kortom, de verwachting is dat:

H4a: De waargenomen dreiging modereert de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid; hoe hoger de waargenomen dreiging, hoe sterker de invloed van transformationeel leiderschap op bevlogenheid

H4b: De waargenomen dreiging modereert de relatie tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid; hoe hoger de waargenomen dreiging, hoe sterker de invloed van transformationeel leiderschap op betrokkenheid

H4c: De waargenomen dreiging modereert de relatie tussen transactioneel leiderschap en bevlogenheid; hoe hoger de waargenomen dreiging, hoe sterker de invloed van transactioneel leiderschap op bevlogenheid

H4d: De waargenomen dreiging modereert de relatie tussen transactioneel leiderschap en betrokkenheid; hoe hoger de waargenomen dreiging, hoe sterker de invloed van transactioneel leiderschap op betrokkenheid

Additionele leiderschapsstijlen

Naast de stijlen transactioneel en transformationeel onderscheiden De Hoogh et al. (2004) nog twee leiderschapsstijlen: de autocratische leiderschapsstijl en de passieve (ook wel genoemd: 'laissez-faire') leiderschapsstijl.

Transformationeel leiderschap zou volgens Bass (1997) in de praktijk twee vormen kunnen aannemen, ofwel een meer democratische en participatieve vorm, ofwel een autocratische vorm. Een leider die charisma krijgt toegeschreven door zijn of haar volgers kan in de verleiding komen zichzelf te zien als uitzonderlijk begaafd in het bepalen van het lot van zijn of haar medewerkers en kan hij of zij in toenemende mate autocratisch worden (Yukl, 1999a, p. 300). Daarom is het belangrijk om ook de autocratische leiderschapsstijl mee te nemen in het onderzoek (De Hoogh et al., 2004). *Autocratisch leiderschap* is er op gericht de eigen machtspositie te handhaven en te beschermen en de afhankelijkheid van de medewerkers te bevestigen (De Hoogh et al., 2004). Een autocratisch leider duldt vaak geen afwijkende meningen wanneer hij of zij een beslissing heeft genomen en beoordeelt nieuwe ideeën van medewerkers erg kritisch (Bass, 1990; De Hoogh et al., 2004; De Hoogh & Den Hartog, 2009). Bovendien scoren zij laag op het geven van aandacht en steun (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Autocratisch leiderschap wordt als minder effectief beschouwd dan de leiderschapsstijlen transactioneel en transformationeel.

Passief leiderschap wordt gekenmerkt door het vermijden van het nemen van beslissingen en leiderschapsverantwoordelijkheden (Den Hartog et al., 1997). Het is een inactieve vorm van leiderschap; leiderschap ontbreekt (De Hoogh et al., 2004). De leider komt vaak alleen in actie wanneer problemen chronisch of serieus worden en er is daarom volgens De Hoogh et al. (2007) sprake van een reactieve manier van leiding geven. Deze leiderschapsstijl zal vooral voorkomen en gewenst zijn wanneer er veel sprake is van simpele en routinematige werkzaamheden en wanneer werknemers geen leider behoeven (Van Vugt, 2008). Onnodig leiderschap kan er voor zorgen dat werknemers minder presteren. Passief leiderschap wordt echter over het algemeen bestempeld als minst effectieve vorm van leiderschap (Den Hartog et al, 1997; Bass & Riggio, 2006, p. 84). De dimensie passief leiderschap correleert volgens voorgaand onderzoek sterk met de dimensie passief 'management-by-exception' van

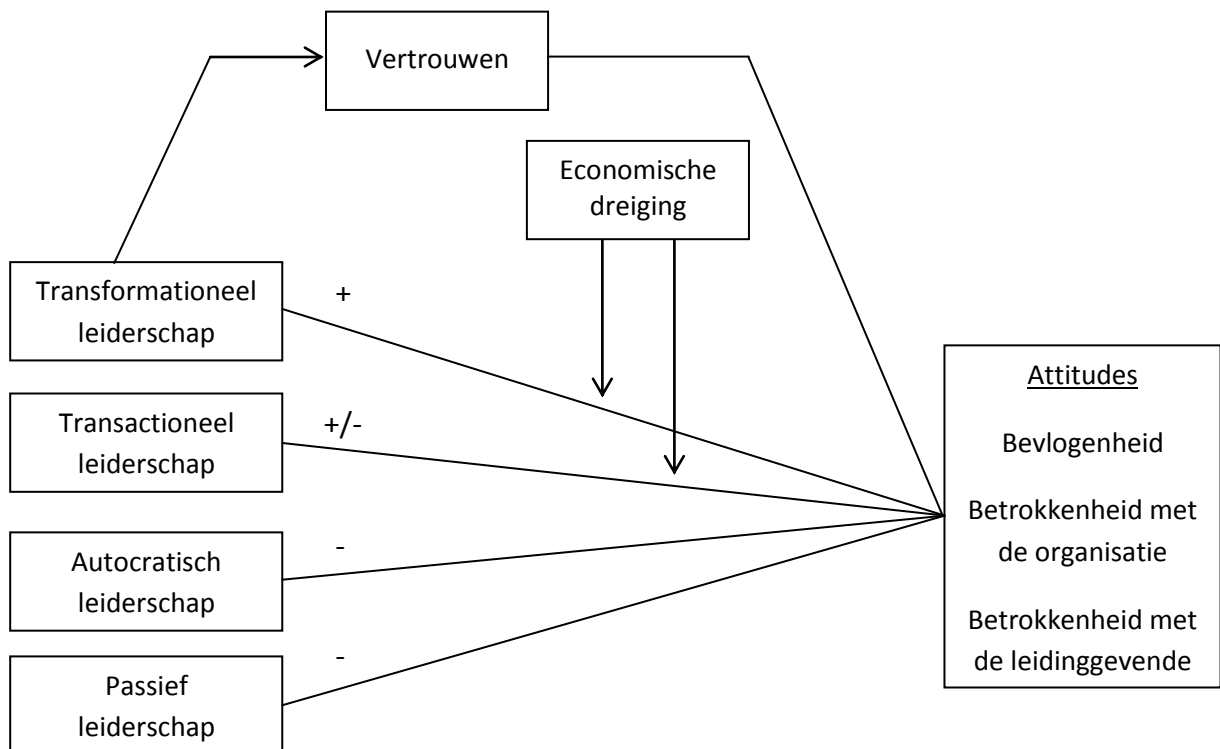
transactioneel leiderschap (De Hoogh et al., 2004). Het onderscheid tussen deze twee leiderschapsdimensies is moeilijk te maken, daarom hebben De Hoogh et al. (2004) beide dimensies gecombineerd om enkel passief leiderschap te meten en zal ook deze schaal worden meegenomen in het onderzoek.

Aangezien beide leiderschapsstijlen als weinig effectief worden beoordeeld (Den Hartog et al, 1997; De Hoogh et al., 2004; Bass & Riggio, 2006, p. 84), is te verwachten dat zij in tegenstelling tot de overige twee stijlen negatief gerelateerd zijn aan de werknemershoudingen bevlogenheid en betrokkenheid.

H5a: Autocratisch leiderschap is negatief gerelateerd aan bevlogenheid en affectieve betrokkenheid

H5b: Passief leiderschap is negatief gerelateerd aan bevlogenheid en affectieve betrokkenheid

Het onderzoeksmodel met alle verwachte relaties wordt weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2. Onderzoeksmodel

Methodie

Respondenten

Voor deze studie zijn gegevens verzameld van 18 bedrijven uit verschillende sectoren, waarvan de meerderheid in Oost- en Midden-Nederland is gevestigd. Hiervan valt 28,8% onder de definitie *kleinbedrijf* en 71,2% onder de definitie *middelgroot bedrijf* volgens de definities van het midden- en kleinbedrijf zoals in 2003 vastgesteld door de Europese Commissie ("SME definition", z.j.). Bedrijven met minder dan 50 en meer dan 10 werknemers vallen onder het kleinbedrijf; bedrijven met 50 tot 250 werknemers vallen in de categorie middelgroot bedrijf. De meeste bedrijven van de steekproef zijn actief in de bouwsector en de automotive sector, respectievelijk 37% en 24,7%.

De bedrijven zijn geselecteerd uit een klantenbestand van een organisatieadviesbureau (het afstudeerbedrijf). Het betreffen zowel huidige als voormalige klanten. Bij het selecteren is rekening gehouden met de bedrijfsgrootte: enkel de bedrijven die bestaan uit 20 tot 150

medewerkers zijn benaderd. Bedrijven met minder dan 20 werknemers zijn buiten de selectie gelaten, aangezien bedrijven met minder dan 20 werknemers minder geformaliseerd zijn en een andere vorm van coördinatie hebben dan bedrijven vanaf ruim 20 medewerkers (Mintzberg, 1983; Knol & Van Riemsdijk, 2009). Bovendien nemen vanaf een omvang van meer dan 50 medewerkers de arbeidsdeling en standaardisering steeds meer toe (Knol & Van Riemsdijk, 2009).

Van de 156 geselecteerde medewerkers hebben 73 medewerkers de vragenlijst ingevuld, in een range van 1 tot 8 medewerkers per bedrijf, wat leidt tot een interne respons rate van 47%. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers komt op 44, waarvan onder meer 19,2% in de categorie 25-35 jaar, 35,6% in de categorie 36-45 jaar, en 32,9% in de categorie 46-55 jaar vallen. Meer dan de helft van de respondenten is man (65,8%), tegen 32,9% aan vrouwelijke respondenten. Het aantal jaren dat de respondenten bij het bedrijf in dienst zijn varieert; 17,8% is 0 tot 2 jaar in dienst, 23,3% is 2 tot 5 jaar in dienst, 16,4% is 5 tot 10 jaar in dienst, 15,1% 10 tot 20 jaar en 26% werkt 20 jaar of langer bij het bedrijf. Gemiddeld werken de respondenten 5 tot 10 jaar bij het bedrijf. Bijna de helft van de respondenten is op MBO-niveau opgeleid (45,2%). Wat betreft de thuissituatie is 79,4% samenwonend en/of getrouwd. Bijna iedereen beschikt over een contract voor onbepaalde tijd (86,3%) en een ruime meerderheid werkt fulltime (74%). De verwachting van het resultaat van het bedrijf over 2011 ten opzichte van 2010: 37% winst, 9,6% verlies en 52,1% break-even. De verwachting van de ontwikkeling van de omzet van het bedrijf over 2011 ten opzichte van 2010: 1,4% forse stijging, 16,7% geringe stijging, 15,1% geen verandering, 54,8% lichte daling, 11% forse daling.

Gebruikte onderzoeksmethode

Voor het meten van de variabelen van dit onderzoek is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van bestaande schalen. De Engelse varianten zijn vertaald in het Nederlands.

Leiderschapsstijlen. Voor het bepalen van de leiderschapsstijl van de DGA wordt er gebruik gemaakt van de vragenlijst Charismatisch Leiderschap In Organisaties, de CLIO, van De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004). Deze vragenlijst meet vier verschillende leiderschapsstijlen: charismatisch en op empowerment gericht leiderschap (classificatie voor transformationeel leiderschap), transactioneel, autocratisch en passief. De vragenlijst bestaat uit totaal 27 items en meet op een 5-punts Likert schaal in hoeverre de respondenten vinden dat deze het gedrag van de DGA weergeven. De vragenlijst bestaat uit de volgende subschalen:

De schaal *charismatisch en op empowerment gericht leiderschap* bestaat uit 11 items en meet in hoeverre de DGA charismatisch leiderschap en op empowerment gericht leiderschap vertoont. De items betreffen: een aantrekkelijke visie formuleren, zin en betekenis geven aan het werk van medewerkers, het goede voorbeeld geven, participatie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. Een voorbeeldstelling is: "Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen". De schaal heeft een Cronbach's Alpha van $\alpha = .84$.

De schaal *transactioneel leiderschap* bestaat uit zes items en meet in hoeverre de DGA transactioneel leiderschap vertoont. Een voorbeeld van een stelling is: "Laat weten welke verwachtingen hij/zij heeft van de prestaties van medewerkers". Na verwijdering van het item "Medewerkers bekritisieren, alleen met goede reden" is de betrouwbaarheid: $\alpha = .85$.

De schaal *autocratisch leiderschap* bestaat uit vijf items en meet in hoeverre de DGA autocratisch leiderschap vertoont. Een voorbeeld van een stelling is: "Treedt hard op als het moet". De schaal is betrouwbaar gebleken met een Cronbach's Alpha van $\alpha = .76$.

De schaal *passief leiderschap* bestaat uit vier items en meet in hoeverre de DGA passief (laissez-faire) leiderschap vertoont. Een voorbeeld van een stelling is: "Vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties". De schaal is onbetrouwbaar gebleken, met $\alpha = .43$, en wordt daarom niet meegenomen in de analyses.

Na afloop van de vragen uit deze schaal wordt er gevraagd naar wie zij hebben beoordeeld om te weten te komen welke directeur en of zij de directeur of een andere leidinggevende beoordelen.

Bevlogenheid. Bevlogenheid zal worden gemeten aan de hand van een verkorte versie van de Utrecht Work Engagement Scale, de UWES-9 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). De vragenlijst bestaat uit negen items en meet in hoeverre de stellingen betrekking hebben op hoe de medewerkers hun werk beleven en hoe zij zich daarbij voelen. Respondenten moeten op een 5-puntsschaal (variërend van *nooit* tot *erg vaak*) aangeven hoe vaak iedere uitspraak op hen van toepassing is. Een voorbeeldstelling is: "Op mijn werk bruis ik van de energie". De betrouwbaarheid van de UWES-9 is erg hoog: $\alpha = .92$.

Affectieve betrokkenheid. De variabele betrokkenheid bestaat uit betrokkenheid met de organisatie en betrokkenheid met de leidinggevende. Betrokkenheid met de organisatie zal worden gemeten met de schaal van Allen en Meyer (1990) en bestaat uit acht items. Aan respondenten wordt gevraagd op een 5-punts Likert schaal aan te geven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de stellingen. Een voorbeeldstelling is: "Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie". De schaal is erg betrouwbaar: $\alpha = .85$. Voor het meten van betrokkenheid met de leidinggevende wordt gebruik gemaakt van de schaal van Vandenberghe, Bentein en Stinglhamber (2002) bestaande uit zes items. Ook hier op moeten respondenten op een 5-punts Likert schaal aangeven in hoeverre zij het eens/oneens zijn met de stellingen. Een voorbeeldstelling is: "Ik waardeer mijn leidinggevende". Ook deze schaal heeft een zeer hoge betrouwbaarheid; $\alpha = .88$.

Vertrouwen in de leider. Vertrouwen in de leidinggevende wordt gemeten door middel van de Podsakoff, MacKenzie, Moorman en Fetter (1990) schaal. Deze schaal bestaat uit vijf items en meet het vertrouwen in en de loyaliteit aan de leidinggevende. Respondenten moeten op een 5-punts Likert schaal aangeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met de

stellingen. Een voorbeelditem is: "Ik heb er alle vertrouwen in dat mijn leidinggevende mij altijd eerlijk zal behandelen". De schaal heeft een zeer hoge betrouwbaarheid: $\alpha = .88$.

Waargenomen economische dreiging. De schaal bestaat uit drie items die zelf zijn bepaald en meten de mate van waargenomen economische dreiging en onzekerheid over de toekomst van het bedrijf. De schaal is een 5-punts Likert schaal (variërend van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens*). Een voorbeelditem is: "De economische situatie in de bedrijfstak waarin het bedrijf werkzaam is, ervaar ik als dreigend". ($\alpha = .80$).

Controlevariabelen. Voorafgaand aan de genoemde schalen krijgen medewerkers enkele algemene vragen voorgelegd met betrekking tot de persoonlijke gegevens van de medewerker zoals geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren, hoogst genoten opleiding, soort contract en aanstelling en hun verwachting van het resultaat en de ontwikkeling van de omzet over 2011 ten opzichte van 2010. De vragenlijst voor de directeur betreft enkel algemene vragen en zij dienen dan ook enkel als controlevariabelen. Naast de genoemde algemene vragen voor medewerkers wordt aan de directeur vragen voorgelegd die betrekking hebben op onder andere de grootte, leeftijd en sector van het bedrijf. Het betreffen zowel meerkeuzevragen als open vragen.

Procedure

Voor het verzamelen van de gegevens voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête. Via de contactpersonenlijst van het afstudeerbedrijf is een selectie gemaakt van bedrijven om te benaderen. Het selectie criterium hiervoor was dat het bedrijf een bedrijfsomvang van minimaal 20 tot maximaal 250 medewerkers moest hebben. Op een seminar over leiderschap georganiseerd door het afstudeerbedrijf is het onderzoek geïntroduceerd onder een groot deel van de klanten.

In totaal zijn er 40 bedrijven benaderd voor het onderzoek. Met ieder bedrijf is allereerst telefonisch contact opgenomen via de contactpersoon, meestal de directeur, met het verzoek

om medewerking. Hierbij werd de keuze voorgelegd of zij de enquête ofwel via de post ofwel via de mail wilden ontvangen, of dat de onderzoeksleider persoonlijk langs kon komen om de vragenlijsten te distribueren. Wanneer er binnen korte termijn geen respons kwam vanuit het bedrijf, werd getracht de respons rate te verhogen door het opnieuw opnemen van telefonisch contact met het bedrijf of het sturen van een herinneringsmail. Zo nodig werd dit meerdere malen herhaald. Uiteindelijk zijn er 18 bedrijven bereid gevonden om deel te nemen aan het onderzoek (externe respons = 45%).

Voorafgaand aan het opstellen van de onderzoeksvraag en het opstellen van de vragenlijsten is er een diepte-interview afgenomen bij een succesvol bedrijf (zij zijn marktleider in hun sector en zijn verkozen tot ‘slimste bedrijf van Nederland’) om een duidelijk beeld te krijgen van een bedrijf dat het goed doet wat betreft omzet, marktaandeel en personeelsbeleid. Aan de hand hiervan is het onderzoeksmodel verder uitgewerkt tot een concreet onderzoeksmodel. Vervolgens zijn er vragenlijsten opgesteld, waaronder een versie voor de medewerkers waarin alle schalen zijn verwerkt, en een versie voor de DGA waarin wordt gevraagd naar onder andere de bedrijfsgegevens.

Resultaten

Beschrijvende statistieken

In Tabel 1 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en de samenhang weergegeven tussen de verschillende variabelen die in dit onderzoek zijn onderzocht. De samenhang van alle variabelen is getoetst door middel van een correlatieanalyse. Hiervoor is Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt (ρ) gebruikt omdat de variabelen op ordinaal niveau zijn gemeten en omdat de steekproef niet erg groot was. De resultaten van de correlatieanalyse tonen sterke significante relaties tussen de leiderschapsstijlen onderling en tussen de onafhankelijke variabelen, bevlogenheid en beide vormen van betrokkenheid, zoals te zien is in Tabel 1, Appendix 1.

Wat opvalt, is dat betrokkenheid met de organisatie sterk gerelateerd is aan het aantal jaren dat medewerkers in dienst zijn bij het bedrijf ($r = .32, p > .01$). Dit impliceert dat hoe langer iemand werkt bij het bedrijf, hoe meer betrokken hij zich voelt bij de organisatie. Omdat het aantal dienstjaren samenhangt met betrokkenheid met de organisatie zal deze als controlevariabele worden meegenomen in de regressieanalyses van betrokkenheid met de organisatie.

Het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op bevlogenheid

Om hypothese 1 te toetsen is er een correlatieanalyse en een regressieanalyse uitgevoerd. De resultaten van de correlatieanalyse laten zien dat bevlogenheid significante samenhang vertoont met zowel transformationeel leiderschap ($r = .49, p > .01$) als transactioneel leiderschap ($r = .45, p > .01$) (Tabel 1).

Om erachter te komen in hoeverre de onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabelen verklaren, is een regressieanalyse gedaan. Uit de resultaten van de regressieanalyse (Tabel 2a) blijkt zoals verwacht dat transformationeel leiderschap een sterk significante voorspeller is voor bevlogenheid ($B = .40; p < .01$). Dit betekent dat bij een hogere mate van transformationeel leiderschap van de leidinggevende, werknemers een hogere mate van bevlogenheid ervaren. Transactioneel leiderschap voorspelt bevlogenheid ook, maar deze relatie is iets minder significant ($B = .28; p < .05$). Omdat uit de correlatieanalyse blijkt dat er enige overlap is tussen transactioneel en transformationeel leiderschap is er een stapsgewijze regressie gedaan. Hieruit kan worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap een betere voorspeller is dan transactioneel leiderschap. Zowel hypothese 1a als hypothese 1b kunnen dus worden aangenomen.

Het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op betrokkenheid

Volgens hypothese 2a wordt verwacht dat naarmate de leidinggevende meer transformationeel is, er meer betrokkenheid wordt vertoond door de medewerkers. De

resultaten uit de correlatieanalyse (zie Tabel 1) laten een positief significant verband zien tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid met de organisatie ($r = .46, p < .01$) en met betrokkenheid met de leidinggevende ($r = .58, p < .01$). Transactioneel leiderschap correleert iets minder sterk met betrokkenheid met de organisatie ($r = .41, p < .01$) en betrokkenheid met de leidinggevende ($r = .57, p < .01$), maar dit verschil is minimaal. Uit de resultaten van de regressieanalyse blijkt dat zowel transformationeel leiderschap ($B = .42; p < .01$) als transactioneel leiderschap ($B = .33; p < .01$) betrokkenheid met de organisatie voorspellen. Echter verklaart transformationeel leiderschap betrokkenheid met de organisatie beter dan transactioneel leiderschap, zoals uit de stapsgewijze regressie is gebleken (zie Tabel 2b). Hypothese 2a en 2b kunnen dus worden aangenomen.

Bovendien is, zoals verwacht, transformationeel leiderschap een significante voorspeller voor betrokkenheid met de leidinggevende ($B = .55; p < .01$). Een even groot significant effect is gevonden voor transactioneel leiderschap ($B = .57; p < .01$) (zie Tabel 2c). Uit de stapsgewijze regressieanalyse blijkt dat betrokkenheid met de leidinggevende zowel door transformationeel als door transactioneel leiderschap kan worden voorspeld. Hypothese 2c kan daarom worden verworpen.

Vertrouwen als mediator

Om mediatie van vertrouwen te testen is gebruik gemaakt van de procedure van Baron en Kenny's (1986), waarbij aan drie voorwaarden van significantie voldaan moet worden voor er gesproken mag worden van mediatie. Eerst worden de directe relaties tussen transformationeel met bevlogenheid en betrokkenheid geanalyseerd op significantie (stap 1). Als de relatie significant is wordt vervolgens bepaald of ook de relatie tussen de transformationele leiderschapsstijl en vertrouwen significant is (stap 2) evenals de relatie tussen vertrouwen en de afhankelijke variabelen (stap 3). Tenslotte wordt de relatieve sterkte

van deze twee routes met elkaar vergeleken om te zien of het gemedieerde pad sterker is dan de directe route (stap 4).

Aangezien alle directe relaties tussen de onafhankelijke variabele (transformationeel leiderschap) en afhankelijke variabelen (bevlogenheid, betrokkenheid met de organisatie en betrokkenheid met de leidinggevende) (stap 1) significant waren en dus aan de eerste voorwaarde is voldaan, kon verder worden gegaan met het testen of vertrouwen beïnvloed wordt door manipulaties van leiderschap (stap 2). Hiervoor is een regressie uitgevoerd waarbij vertrouwen is ingevoerd als een afhankelijke variabele en transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele. Voor de relatie tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen leverde dit een significant effect op ($B = .41; p < .01$), wat betekent dat hoe meer transformationeel een leider is, hoe betrouwbaarder de leider overkomt op de werknemers.

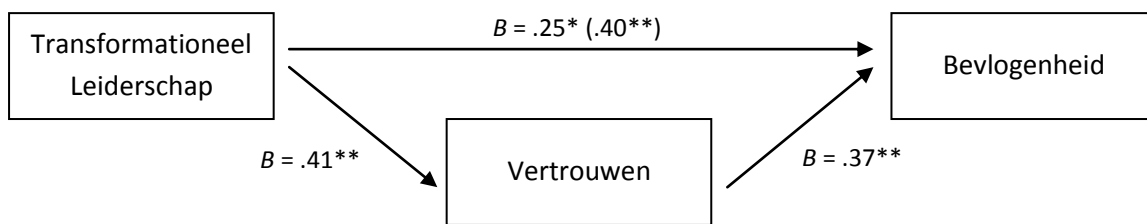
Ook aan de derde voorwaarde is voldaan, want vertrouwen is een significante voorspeller voor bevlogenheid ($B = .48; p < .01$), betrokkenheid met de organisatie ($B = .42; p < .01$) en betrokkenheid met de leidinggevende ($B = .69; p < .01$). Dit betekent dat werknemers die een hoge mate vertrouwen ervaren ten opzichte van de leidinggevende meer bevlogen zijn en betrokken met de organisatie en de leidinggevende zijn.

Mediatieanalyse betreft de relatie van transformationeel leiderschap op bevlogenheid.

Wanneer ergecontroleerd werd voor de potentiële mediator vertrouwen, blijkt dat vertrouwen de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid gedeeltelijk medieert ($B = .37; p < .01$), waarbij na toevoeging van vertrouwen in de regressie de B -waarde van het directe effect afzwakte van $.40$ ($p < .01$) naar $.25$ ($p < .05$) (zie Tabel 2a). In Figuur 3 wordt het mediator-effect weergegeven.

Wat betreft vertrouwen is aan de vier voorwaarden die Baron & Kenny (1986) stellen voldaan. Om de sterkte en significantie van de afname van de B -waarde te controleren, is de

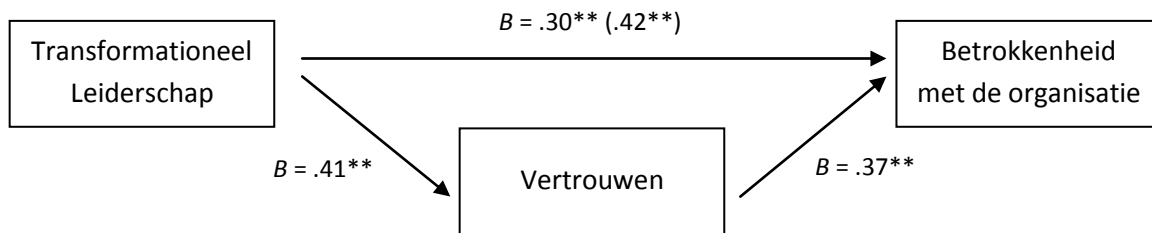
Sobel test voor mediatie (Sobel, 1982) uitgevoerd. De resultaten van de test geeft een significant indirect effect (Sobel $z = 2.50$, $p < .03$) wat de verwachting dat vertrouwen medieert in de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid ondersteunt. Dit betekent dat hoe meer transformationeel een leider is, hoe meer vertrouwen werknemers hebben in de leidinggevende, en hoe meer bevlogen de werknemers zijn. Hypothese 3a kan daarom worden aangenomen.



Figuur 3. Resultaten van een mediatieanalyse voor de variabele vertrouwen betreffende de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid.

**= $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$

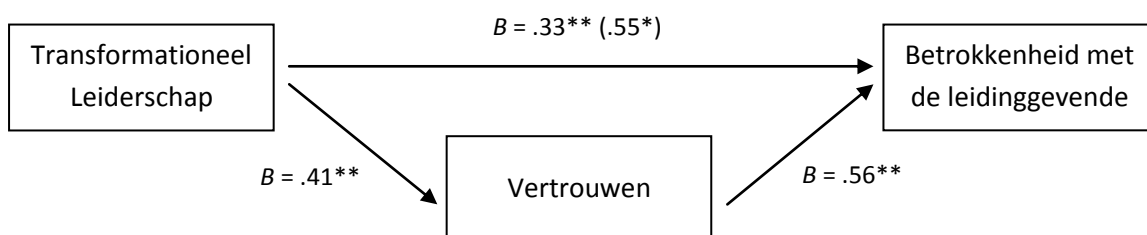
Mediatieanalyse betreft de relatie van transformationeel leiderschap op betrokkenheid met de organisatie. Wanneer er gecontroleerd werd voor vertrouwen, blijkt dat vertrouwen de relatie tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid met de organisatie medieert ($B = .37$; $p < .01$), en verzwakt hiermee het effect van transformationeel leiderschap van $.42$ ($p < .01$) naar $.30$ ($p < .01$) (zie Tabel 2b). De Sobel-test gaf een significante mediatie weer (Sobel $z = 2.21$; $p < .03$). Naar aanleiding van beide analyses kan worden geconcludeerd dat vertrouwen de relatie tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid met de organisatie en betrokkenheid met de leidinggevende medieert (Tabel 4), wat betekent dat hoe meer transformationeel leiderschap, hoe meer vertrouwen en hoe meer betrokkenheid met de organisatie. Hypothese 3b kan op basis van deze resultaten worden aangenomen. De resultaten van de mediatieanalyse zijn weergegeven in Figuur 4.



Figuur 4. Resultaten van een mediatieanalyse voor de variabele vertrouwen betreffende de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevoegdheid.

**= $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$

Mediatieanalyse betreft de relatie van transformationeel leiderschap op betrokkenheid met de leidinggevende. Ook het effect van transformationeel leiderschap op betrokkenheid met de leidinggevende wordt zwakker ($B = .33$; $p < .01$) door de significant invloed van vertrouwen ($B = .56$; $p < .01$) (zie Tabel 2c). De resultaten van de Sobel-test gaven een significant indirect effect weer (Sobel $z = 2.24$; $p < .01$) wat tot de conclusie leidt dat vertrouwen de relatie tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid met de leidinggevende medieert. Kortom, hoe meer transformationeel leiderschap de leidinggevende vertoont, hoe meer vertrouwen werknemers tegenover de leidinggevende ervaren en hoe meer betrokkenheid zij vertonen met de leidinggevende. Hypothese 3c kan hiermee worden aangenomen. De resultaten van de mediatieanalyse zijn weergegeven in Figuur 5.



Figuur 5. Resultaten van een mediatieanalyse voor de variabele vertrouwen betreffende de relatie tussen transformationeel leiderschap en betrokkenheid met de leidinggevende.

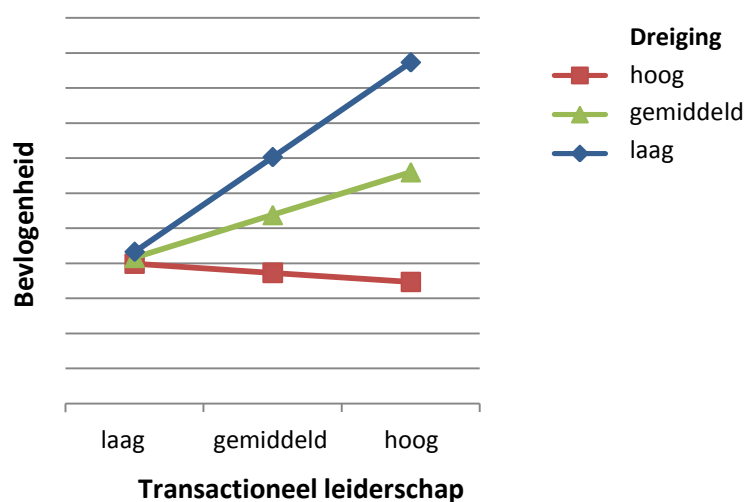
**= $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$

De modererende invloed van dreiging

Ook is het doel van dit onderzoek om proberen te achterhalen of de economische situatie waarin het bedrijf verkeert en dan met name hoe de medewerkers dit ervaren invloed heeft op het effect van leiderschap op bevlogenheid en betrokkenheid. De vraag is of dit effect kleiner of groter wordt naarmate er meer dreiging wordt ervaren door de werknemers. In Tabel 5a, Tabel 5b en Tabel 5c wordt de moderatieanalyse van dreiging weergegeven. Om te bepalen of dreiging een moderator is, moet er sprake zijn van een significant interactie-effect. Hiervoor zijn de interactietermen ‘charismatisch leiderschap*dreiging’ en ‘transactioneel leiderschap*dreiging’ toegevoegd aan respectievelijk model 1a en model 2a. Bij toevoeging van ‘charismatisch leiderschap*dreiging’ zijn geen significant interactie-effect gevonden, bij zowel bevlogenheid ($B = -.11$; n.s.), betrokkenheid met de organisatie ($B = -.10$; n.s.) en betrokkenheid met de leidinggevende ($B = -.03$; n.s.). Dus de relatie tussen charismatisch leiderschap en de afhankelijke variabelen wordt niet beïnvloed door dreiging. Voor de hypothesen 6a en 6b is dus geen bevestiging gevonden en kunnen daarom worden verworpen. Bij het toevoegen van de interactieterm ‘transactioneel leiderschap*dreiging’ zijn voor betrokkenheid met de organisatie ($B = -.22$; n.s.) en betrokkenheid met de leidinggevende ($B = -.01$; n.s.) geen significante moderatoreffecten gevonden; hypothese 6d kan worden verworpen. Echter is er wél een interactie-effect gevonden van dreiging op de relatie tussen transactioneel leiderschap en bevlogenheid ($B = -.22$; $p < .05$), wat betekent het effect van transactioneel leiderschap op bevlogenheid varieert in sterkte, afhankelijk van de dreiging die wordt ervaren.

Hierbij laten de simple slopes zien dat bij een hoger en gemiddeld niveau van ervaren dreiging van de economische situatie, meer transactioneel leiderschap leidt tot meer bevlogenheid (zie Figuur 6). Naarmate de leidinggevende meer transactioneel was, nam, wanneer er veel dreiging werd ervaren, de bevlogenheid af. Dit effect is zeer klein met een

niet significante B -waarde van $-.06$ ($t = -.43$; n.s.). Bij een middelmatige ervaring van dreiging is er een lichte toename te zien in bevlogenheid van werknemers, met een niet significante B -waarde van $.16$ ($t = 1.57$; n.s.). Bij een lage ervaren dreiging is er een groter en significante B -waarde te zien, van $.37$ ($t = 2.29$; $p < .05$). Hieruit blijkt dat transactioneel leiderschap weliswaar een effect heeft op bevlogenheid, maar dat dit effect vervalt als de dreiging hoog is. De effectiviteit van transactioneel leiderschap hangt dus af van de dreiging die medewerkers ervaren. Hiermee kan hypothese 6c worden aangenomen.



Figuur 6. Simple slopes van de interactie tussen transactioneel leiderschap en dreiging op bevlogenheid

Het effect van autocratisch en passief leiderschap op bevlogenheid en betrokkenheid

Autocratisch leiderschap had, zoals bleek uit de regressieanalyse, geen significant effect op bevlogenheid ($B = .32$; n.s.), betrokkenheid met de organisatie ($B = .09$; n.s.), en betrokkenheid met de leidinggevende ($B = .17$; n.s.). Hypothese 5a kan hierdoor worden verworpen. Aangezien de schaal passief leiderschap na betrouwbaarheidsanalyse is verwijderd, komt hypothese 5b te vervallen. Autocratisch leiderschap en passief leiderschap zullen zodoende niet worden meegenomen in de mediatie- en moderatieanalyse.

Discussie

Het doel van dit onderzoek was het onderzoeken van de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en bevlogenheid en betrokkenheid, en de mate waarin vertrouwen en dreiging invloed hebben op deze relatie. Er werd verwacht dat transformationeel leiderschap de bevlogenheid en betrokkenheid positief zou beïnvloeden en dat transformationeel leiderschap een betere voorspeller zou zijn dan transactioneel leiderschap en dat de effectiviteit hiervan dus groter is. Uit de resultaten blijkt dat, volgens de verwachting, een hogere mate van transformationeel leiderschap van de leidinggevende leidt tot een hogere mate van bevlogenheid en betrokkenheid met zowel de organisatie als met de leidinggevende. Ook leidt een hogere mate van transactioneel leiderschap tot een hogere mate van deze werknemershoudingen, maar transformationeel leiderschap blijkt hierin een betere voorspeller. Geconcludeerd kan worden dat een transformationeel leider effectiever is in het MKB dan een transactioneel leider; hij of zij zal meer bevlogenheid en betrokkenheid onder werknemers creëren. Dit is in lijn met eerdere bevindingen (b.v., Bass, 1985; Burns, 1978; Yukl, 1989, p. 272; Bryman, 1992; Bass & Riggio, 2006, p. 4) dat transformationeel leiderschap als meer effectief beschouwd kan worden dan transactioneel.

Ondanks de vele kennis die er bestaat over leiderschap, zijn er weinig onderzoeken te vinden die proberen het proces van leiderschap op zijn uitkomsten te begrijpen en te verklaren (Yukl, 1989; Bass, 1999; Avolio et al. 2004). In dit onderzoek is geprobeerd te verklaren hoe het leiderschapsproces van transformationeel leiderschap op bevlogenheid en betrokkenheid werkt. Uit de resultaten van de regressieanalyse is gebleken dit proces onder andere via de variabele vertrouwen verloopt. Hoe meer transformationeel een leider is, hoe meer vertrouwen hij wekt bij de werknemers, en hoe meer bevlogen of betrokken de werknemers zijn. Er kan dus uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat de relatie van transformationeel leiderschap op bevlogenheid, betrokkenheid met de organisatie en betrokkenheid met de

leidinggevende verklaard kan worden door het vertrouwen dat de werknemer ervaart tegenover de leidinggevende.

Geopperd werd dat de effectiviteit van leiderschap afhangt van de context, ofwel de situatie waarin het bedrijf verkeerd. Daarom werd de variabele ‘waargenomen dreiging van de economische situatie’ meegenomen in het onderzoek. Verwacht werd dat de effectiviteit van leiderschap varieert bij verschillende percepties van dreiging (laag, middel, hoog). Uit de resultaten blijkt dat dit alleen het geval is voor de relatie tussen transactioneel leiderschap en bevlogenheid. Voor het gevonden moderatoreffect geldt, zoals verwacht, dat bij een hoge dreiging de bevlogenheid afnam naarmate er meer transactioneel leiderschap werd vertoond. Bij een gemiddelde dreiging was er een lichte toename in bevlogenheid naarmate de leidinggevende meer transactioneel leiderschap werd en bij een lage dreiging nam de bevlogenheid onder werknemers toe, naarmate er meer sprake was van transactioneel leiderschap. Kortom, het blijkt dat transactioneel leiderschap weliswaar een effect heeft op bevlogenheid, maar dit effect valt weg wanneer de waargenomen dreiging hoog is. In dat geval heeft transactioneel leiderschap eigenlijk geen toegevoegde waarde en kan geconcludeerd worden dat transactioneel leiderschap alleen effectief is als er geen dreiging is.

De vraag is echter waarom er geen moderatoreffect gevonden is voor de overige relaties. Een mogelijke verklaring is dat de power te laag was om de moderatoranalyse uit te voeren en een effect te kunnen aantonen. Een mogelijke reden voor deze lage power is een te kleine steekproefomvang ($N = 73$) waardoor de spreiding van de waarnemingen wat te groot is.

De niet gevonden invloed van waargenomen dreiging op de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en bevlogenheid en betrokkenheid is onduidelijk en zou in de toekomst verder uitgezocht kunnen worden. Hierbij zou de zelf opgestelde schaal uitgebreid onderzocht en eventueel aangepast kunnen worden. Bovendien zou daarbij een vergroting van de steekproefomvang aan te raden zijn.

Verder werd verwacht dat de leiderschapsstijlen autocratisch en passief leiderschap negatief gerelateerd zouden zijn aan de uitkomsten. Aangezien de resultaten van de regressieanalyse aantoonde dat autocratisch leiderschap geen significant effect had op de uitkomsten, kan niet worden geconcludeerd dat autocratisch leiderschap negatief gerelateerd is aan bevlogenheid en betrokkenheid. Deze leiderschapsstijl werd zodoende uitgesloten van verdere analyses. Daarnaast voldeed de schaal passief leiderschap niet aan de eisen om mee genomen te mogen worden in de analyses, waardoor hierover geen uitspraken kunnen worden gedaan. Wellicht had een andere schaal om passief leiderschap mee te meten, zoals de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5) van Bass en Avolio (1989) of een aparte schaal voor passief leiderschap andere resultaten gegeven. In dit onderzoek is hier niet voor gekozen, maar voor de CLIO (De Hoogh et al., 2004), omdat zij op basis van criteria van onder andere Yukl (1999a, b) en onderzoek naar de factorstructuur van de MLQ de CLIO hebben samengesteld. Bovendien richt deze schaal zich niet alleen op mate van transformationeel leiderschap maar meet alle vier de leiderschapsstijlen. Om bovengenoemde redenen en omdat de vragenlijst relatief kort is, is er voor gekozen deze schaal mee te nemen in plaats van de veel gebruikte schaal, de MLQ-5. Maar deze schaal was achteraf gezien misschien niet de juiste keuze wat betreft het meten van autocratisch en passief leiderschap. Want, zoals De Hoogh et al. (2004) aangeven, moet de CLIO eerst nog verder doorontwikkeld worden, de validiteit van de CLIO vastgesteld worden in verschillende contexten gebruikmakend van verschillende uitkomstmaten en kunnen de schalen autocratisch en passief leiderschap van de CLIO nog verfijnd worden. Een andere samenstelling van schalen of het gebruik van wat beter ontwikkelde en valide schalen had wellicht tot betere en meer betrouwbare resultaten geleid.

Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De onderzoeksmethodiek die gehanteerd is bij het onderzoek heeft bepaalde gevolgen gehad voor het verloop van het onderzoek. Ten eerste was de afnameperiode van de vragenlijsten niet erg gunstig. Vanaf eind juni is er geprobeerd bedrijven te werven voor deelname aan het onderzoek. Wegens de drukte bij de bedrijven en de afwezigheid van werknemers in verband met de (naderende) zomervakantie was de respons in eerste instantie vrij laag. Er moesten daarom maatregelen worden getroffen om de respons te vergroten. Daarom is besloten andere bedrijven te bellen en reeds meewerkende bedrijven nogmaals na te bellen, waardoor de afnametijd aanzienlijk werd verlengd.

Het gebruik van schriftelijke vragenlijsten was voor dit onderzoek een geschikte wijze van afname van de onderzoeksgegevens. De kwantitatieve gegevens konden snel worden verwerkt en gemakkelijk met elkaar worden vergeleken. Vanwege de besparing van kosten en tijd ten opzichte van interviews was het voor de bedrijven laagdrempelig om medewerking te verlenen. Het nadeel van schriftelijke enquêtes waren de print- en papierkosten voor het afstudeerbedrijf en de vele tijd die het verzendklaar maken kostte. Ook was het voor sommige leidinggevendenden gemakkelijker om de vragenlijsten per mail door te sturen aan hun medewerkers. Daarom is er later voor gekozen om de gehele enquête te digitaliseren, zodat bedrijven ook de mogelijkheid kregen om de vragenlijst per mail toegestuurd te krijgen.

Een andere beperking van deze studie is dat er sprake kan zijn van vertekening van de respons (Yukl, 1989, p. 79), ook wel genoemd *common method variance* of *same source bias* (methode-variantie dat toegeschreven kan worden aan de meetmethode en niet aan de constructen op zich) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), om de reden dat alle onderdelen van de vragenlijst zijn ingevuld door eenzelfde persoon en waarschijnlijk alle onderzoeksvariabelen op hetzelfde tijdstip zijn ingevuld. De gegeven antwoorden kunnen daardoor zijn beïnvloed door de neiging consistent te antwoorden, waardoor de relaties tussen

de verschillende variabelen worden verhoogd. Dit wordt ook wel het *halo-effect* genoemd, waarbij mensen achter hetzelfde antwoord invullen, vooral op het einde van de vragenlijst, omdat de vragenlijst redelijk lang is. Bovendien zullen mensen die over het algemeen een heel positief beeld hebben van hun leidinggevende eerder geneigd zijn de vragenlijst erg positief in te vullen en voor mensen die negatief over hun leidinggevende denken vice versa. Verder is de kans groot dat de respondenten de vragen sociaal wenselijk hebben beantwoord (Bass & Avolio, 1993). Hoewel de respondenten wisten dat hun respons anoniem en betrouwbaar verwerkt zou worden, is het aannemelijk dat de werknemers angst hadden dat hun antwoorden voor andere doeleinden gebruikt zouden worden.

Op basis van de manier van onderzoek kunnen helaas geen harde uitspraken worden gedaan over causaliteit, wat een beperking is van (gedrags)vragenlijsten (Yukl, 1989, p. 79). Daarvoor had de onafhankelijke variabele gemanipuleerd moeten worden, bijvoorbeeld door middel van een experiment of had er een longitudinaal onderzoek uitgevoerd moeten worden om causale verbanden te kunnen toekennen. Wel zijn door middel van de regressieanalyse uitspraken gedaan over in hoeverre de onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabelen verklaren, maar over oorzaak en gevolg kon geen uitspraak worden gedaan. Aan te bevelen is om in de toekomst longitudinaal onderzoek te doen naar eventuele veranderingen in leiderschapsstijl en of dit effect heeft op leiderschapseffectiviteit.

Wat betreft de meetinstrumenten is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de beoordelingen van de werknemers om de leiderschapsstijl te bepalen van de leidinggevende. Uitspraken over daadwerkelijk gedrag kan dus niet gedaan worden, het gaat puur om de waarneming van de volgers. Om dit vast te stellen zou observatie van de leidinggevende een alternatief kunnen zijn.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is het analyseren van de data op multi-level niveau. In dit onderzoek zijn de resultaten enkel vanuit een macro-perspectief bekeken

en is individuele variatie genegeerd. In een bedrijf is er sprake van een systeem bestaande uit meerdere niveaus die elkaar beïnvloeden en het begrijpen van de relaties binnen en tussen deze verschillende niveaus is zeer belangrijk voor het begrijpen van het gedrag binnen de organisatie (Kozlowski & Klein, 2000).

Vervolgonderzoek zou zich meer kunnen richten op veranderingen binnen een bedrijf en hoe een leider hiermee omgaat. En wat de effecten hiervan zijn op onder andere werkmotivatie, bevoegenheid, et cetera. Bovendien kan onderzocht worden of dit varieert onder verschillende leiderschapsstijlen.

Tevens zou in toekomstig onderzoek leiderschapseffectiviteit in het MKB gemeten kunnen worden aan de hand van andere uitkomsten. Andere attitudes, zoals tevredenheid, maar ook zou het effect van leiderschapsstijl op gedragingen die binnen het MKB van belang zijn, zoals innovatief werkgedrag, kunnen worden onderzocht. De focus kan in plaats van op de leidinggevende ook verplaatst worden naar de volger. Het verschil tussen hoe werknemers hun leider beoordelen en wat hun voorkeur voor leiderschapsstijl is, zou wel eens interessant kunnen zijn om te onderzoeken.

Theoretische en praktische implicaties

Vanuit zowel theoretisch als praktisch oogpunt gezien, zijn de uitkomsten van dit onderzoek interessant. De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan het wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap. Niet alleen omdat deze studie zich specifiek richt op bedrijven uit het MKB, maar ook omdat het leiderschapsproces wordt verklaard door middel van vertrouwen en is aangetoond dat de effectiviteit van transactioneel leiderschap op bevoegenheid afhangt van varianties van de ervaren economische situatie, is dit onderzoek een aanvulling op de reeds bestaande kennis betreft leiderschapseffectiviteit.

De uitkomsten van dit onderzoek zouden eveneens toegepast kunnen worden in de praktijk, voornamelijk door organisatieadviesbureaus. Zij kunnen op basis van de resultaten

wetenschappelijk onderbouwd advies geven aan hun klanten. Hierbij kunnen zij onder andere naar voren brengen dat aan de hand van dit onderzoek gebleken is dat ook specifiek in het MKB transformationeel leiderschap een effectievere leiderschapsstijl is dan transactioneel leiderschap. Expliciet kan hierbij aangekaart worden dat hoe meer transformationeel een leidinggevende is, hoe meer bevlogen en betrokken zijn of haar medewerkers zullen zijn. Om de effectiviteit van een bedrijf te verhogen, kan gekeken worden naar hoe bevlogen of betrokken de medewerkers zijn. Is deze niet hoog, dan zou vervolgens een gericht managementadvies gegeven kunnen worden, om eventueel de manier van leidinggeven te optimaliseren.

Referenties

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252-276.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 951–968.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421-449.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*, 187-200.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997) Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2e ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO, een instrument voor het meten van leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058-1067.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Demerouti, E., Bakkers, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands: resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611-628.
- Ellemers, N., Gilder, D., & Heuvel, H. Van Den (1998). Career-oriented versus team oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 83*, 717-730.
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International of Journal of Human Resource Management, 16*, 676-700.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. G., Stansfeld, S., & Smith, G. D. (1995). Health effects of anticipation of job change and non-employment: longitudinal data from the Whitehall II study. *BMJ, 311*, 1264-1269.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 62*, 165-174.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review, 33*(3), 114-135.
- Hakanen, J. J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model - A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*, 119-127.
- Informatie over het MKB in Nederland (z.j.). *MKB Nederland*. Geraadpleegd van <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organisational behavior*, 10, (pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Knol, H., & Van Riemsdijk, M. (2009). Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van 'best fits' in kleine bedrijven. *Tijdschrift voor HRM*, 12(3), 37-61.
- Koch, C., & De Kok, J. (1999). *A human-resource-based theory of the small firm*. (Rapport Nr. 9906/E). Verkregen via de website Ondernemerschap.nl:
<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H199906.pdf>
- Kozlowski, S., & Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal; and emergent process. In K. J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp.3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being - The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454-479.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review, 11*(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management, 25*(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. F. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie, 14*, 229-253.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13-33.
- SME Definition: Small and Medium sized Enterprises. (z.j.). Op de site van de *Europese Commissie*. Geraadpleegd van http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Torka, N. (2003). *Flexible but committed. The influence of the labour contract on commitment*. Enschede: Twente University Press.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2003). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Van Vugt, M. (2008). Follow me: The origins of leadership. *New Scientist*, 14 June, 2660.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235–244.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly, 10*, 285-305.
- Yukl, G. A. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 33-48.

Appendices

Appendix 1 Correlatietabel

Tabel 1
Correlaties tussen de verschillende variabelen (N=73)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Bevlogenheid	4.04	.67													
2. Betrokkenheid organisatie	3.84	.79	.44**												
3. Betrokkenheid leidinggevende	4.00	.67	.52**	.60**											
4. Vertrouwen	4.12	.69	.48**	.47**	.71**										
5. Dreiging	3.17	1.05	-.36**	-.19*	-.44**	-.33**									
6. Transformationele leiderschapsstijl	3.79	.55	.49**	.46**	.58**	.44**	-.46**								
7. Transactionele leiderschapsstijl	3.81	.78	.45**	.41**	.57**	.34**	-.44**	.75**							
8. Autocratische leiderschapsstijl	3.72	.68	.30	.09	.17	.07	-.18	.33**	.49**						
9. Leeftijd	43.61	9.62	.01	.38**	.20	.25*	.13	.06	.06	-.04					
10. Geslacht	-	-	.13	-.16	-.07	-.01	-.24*	.40	.01	.03	-.22*				
11. In dienst	3.21	1.43	-.10	.32**	.05	.10	.08	.05	.14	.07	.58**	-.23*			
12. Verwacht resultaat	1.83	.95	.19	.16	-.19	.27*	-.19	.06	.01	.14	.05	-.18	.10		
13. Verwachte omzet	2.34	.94	.16	.03	.11	.17	-.43**	.12	.23*	.16	-.09	-.04	-.07	.26*	

**p<.01. *p<.05

Appendix 2 Tabellen van de regressieanalyses en mediatieanalyses

Tabel 2a

Resultaten hiërarchische regressieanalyse met bevlogenheid als afhankelijke variabele ($N = 73$)

	Model 1a	Model 1b	Model 2a
	β	β	β
Transformationeel	.40**	.25*	
Transactioneel			.28*
Vertrouwen		.37**	
R ²	.16	.28	.08
R ² change	.16**	.12**	.08*

**= $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$. In model 1b zijn de resultaten van de mediatieanalyse weergegeven.

Tabel 2b

Resultaten hiërarchische regressieanalyse met betrokkenheid met de organisatie als afhankelijke variabele ($N = 73$)

	Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 3a
	β	β	β	β
In dienst	.32**	.28**	.26**	.27*
Transformationeel		.42**	.30**	
Transactioneel				.33*
Vertrouwen			.30**	
R ²	.10	.27	.34	.21**
R ² change	.10**	.17**	.07**	.11**

**= $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$. In model 2b zijn de resultaten van de mediatieanalyse weergegeven.

Tabel 2c

Resultaten hiërarchische regressieanalyse met betrokkenheid met de leidinggevende als afhankelijke variabele ($N = 73$)

	Model 1a	Model 1b	Model 2a
	β	β	β
Transformationeel	.55**	.33**	
Transactioneel			.57**
Vertrouwen		.56**	
R ²	.31	.57	.33
R ² change	.31**	.26**	.33**

**= $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$. In model 1b zijn de resultaten van de mediatieanalyse weergegeven.

Appendix 3 Tabellen van de moderatoranalyse

Tabel 3a

Resultaten moderatoranalyse met bevoegenheid als afhankelijke variabele (N = 73)

	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 2a	Model 2b	Model 2c
	β	β	β	β	β	β
Transformationeel	.40**	.30*	.29*			
Transactioneel				.28*	.14	.18
Dreiging		-.23 [#]	-.21 [#]		-.30*	-.25*
TFL*Dreiging			-.11			
TAL*Dreiging						-.22*
R ²	.16	.21	.22	.08	.15	.20
R ² change	.16	.04 [#]	.01	.08	.07*	.05*

**= p < .01 * = p < .05 [#] = p < .10

Tabel 3b

Resultaten moderatoranalyse met betrokkenheid met de organisatie als afhankelijke variabele (N = 73)

	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 2a	Model 2b	Model 2c
	β	β	β	β	β	β
Transformationeel	.44**	.42**	.41**			
Transactioneel				.37**	.33**	.37**
Dreiging		-.04	-.02		-.08	-.03
TFL*Dreiging			-.10			
TAL*Dreiging						-.22 [#]
R ²	.19	.20	.20	.14	.14	.19
R ² change	.19	.00	.01	.14	.01	.04 [#]

**= p < .01 * = p < .05 [#] = p < .10

Tabel 3c

Resultaten moderatoranalyse met betrokkenheid met de leidinggevende als afhankelijke variabele (N = 73)

	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 2a	Model 2b	Model 2c
	β	β	β	β	β	
Transformationeel	.55**	.45**	.45**			
Transactioneel				.57**	.47**	.48**
Dreiging		-.23*	-.22*		-.22*	-.22*
TFL*Dreiging			-.03			
TAL*Dreiging						-.01
R ²	.31	.35	.35	.33	.37	.37
R ² change		.04*	.00		.04*	.00

** = $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$